

УДК 35.078.43:339.138

БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ: СОДЕРЖАНИЕ, ВИДЫ, ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ

Страчкова Н.В., Федорова М.В.

Раскрыто содержание бенчмаркинга как одного из инструментов оценки конкурентоспособности предприятия, особенности его возникновения, виды и этапы развития.

Ключевые слова: бенчмаркинг, конкурентоспособность, виды бенчмаркинга, этапы бенчмаркинга, внутренний и внешний бенчмаркинг, бенчмаркинг по показателям работы, совершенствование процессов, овладение передовым опытом.

Современная ситуация в экономике складывается под влиянием сложных и неоднозначных тенденций глобализации. Предприятия во все большей степени подвергаются совокупному воздействию ранее изолированных друг от друга конкурентных факторов, что ведет к возникновению многоаспектной, динамичной и агрессивной гиперконкуренции. В целом внешняя среда предприятий становится всё более неопределенной и непредсказуемой.

В таких условиях поиски действенной стратегии повышения конкурентоспособности являются чрезвычайно сложными. Обостряется необходимость в обоснованных теориях и методах, позволяющих преодолеть разрыв в конкурентоспособности между отечественными и зарубежными предприятиями в условиях роста неопределенности и неравновесности внешней среды.

Во всем мире признается, что высоким потенциалом для решения таких проблем обладает бенчмаркинг - методология изучения, анализа и адаптации успешных технологий и бизнес-практик в целях достижения наивысшей производительности.

Разработкой концепции и методов бенчмаркинга за рубежом занимались такие ученые как Кэмп Р. [1], Уотсон Г. [2,3], Бэлм Ж. [4], Бенделл Т. и Келли Дж. [5], Боган К. [6], Босомуорт Ч. [7], Эйгерманн Р. [8], Фрост Б. [9], Филд Л. [10], Либфрид К. [11], Харрингтон Х.Дж., Харрингтон Дж.С. [12], Миллер Дж. [13], Патерсон Дж. [14], Пилчер Т. [15], Пирс Р. [16], Спендолини М. [17], Хэрри М., Шредер Р. [18], и др. Среди российских и украинских специалистов следует отметить немногочисленные работы Михайловой Е.А. [18], Иванова С. [19], Голубевой Т.Г. и Елисеева О.Н. [20], Белокоровина Э.А. [21], Маслова Д.В. [22], Данилова И.П. [23] и др.

Целью статьи является изучение различных подходов к понятию и содержанию бенчмаркинга как одного из инструментов конкурентной борьбы, его структуры, методов, а также анализ зарубежного опыта его использования.

На самом деле никто не знает происхождения бенчмаркинга. Можно убедиться, что понятие бенчмаркинга было известно в Китае еще в IV в. до н. э., прочитав труды Сунь Цзы, автора книги «Искусство войны». Сунь Цзы писал: «Если вы знаете врага и знаете себя, то ваша победа не подлежит сомнению» [14]. И действительно, на протяжении веков человеческий род оценивал силу и слабость других, чтобы вынести решение о том, как избежать ситуаций, которые могут привести к нежелательным результатам. Термин «бенчмарк» также использовался землемерами в течение сотен лет. Землемеры пользовались «бенчмарками» — исходными отметками для начала отсчета расстояний — в качестве отправных точек отсчета, положение которых было определено раньше и которые использовались для определения границ участков. В качестве эталона для оценки уровня продукта бенчмаркинг использовался с начала 1900-х гг. для выяснения того, как создает свои продукты конкурент и насколько хорош этот продукт. Также к данной сфере деятельности можно отнести и деятельность Петра I в Голландии, и исследования трудовых оптимальных операций Ф. Тейлора.

Научное оформление концепции бенчмаркинга началось в конце 50-х гг., когда японские специалисты посещали ведущие компании США и Западной Европы с целью изучения и последующего использования их опыта, что вошло в историю под названием «индустриальные туры». Это еще не было бенчмаркингом в современном понимании, однако впервые в данных исследованиях

основной упор делался не на продукт, а на процесс. В настоящее время в Японии понятие «бенчмаркинг» соотносится со словом «dantotsu», означающем «усилие, беспокойство, заботу лучшего (лидера) о том, чтобы стать еще лучшим (лидером)». На Западе бенчмаркинг начали активно использовать лишь в конце 70-х годов. В Японии, США и других странах программы бенчмаркинга развиваются при государственной поддержке. Там действуют своеобразные «индустриальные бюро знакомств», которые созданы специально для поиска партнеров по бенчмаркингу.

В 1994 году была учреждена Глобальная сеть бенчмаркинга (Global Benchmarking Network, GBN) как сообщество независимых бенчмаркинговых центров (20 стран). В Соединенных Штатах создана Международная ассоциация бенчмаркинга, насчитывающая десятки тысяч компаний, занимающихся обменом опытом. При ней работает Биржа бенчмаркинга (The Benchmarking Exchange, TBE), которая торгует моделями успешных бизнес-процессов. Среди наиболее активных в бенчмаркинге американских компаний Bank of America, U.S. Army, Xerox, TRW, Eastman Kodak, Ford Motor Company, Saudi Aramco и др.

В Европе внедрение опыта бенчмаркинга проходило менее успешно, однако исследование, проведенное Европейской комиссией в 1994 г. определило бенчмаркинг основным инструментом в борьбе европейских компаний за возвращение своих позиций на мировом рынке. Генеральный директорат ЕС разработал программу бенчмаркинга для изучения успешного опыта развития государств-участников. При этом предполагалось охватить три уровня: структурный (применительно к элементам европейской инфраструктуры – финансы, образование, транспорт и пр.); отраслевой (сравнение на международном уровне секторов экономики) и уровень отдельных компаний (изучение отдельных факторов, определяющих успешность работы компании и выявление ее сильных и слабых сторон) [15].

Как экономический термин «бенчмаркинг» (от англ. bench mark – начало отсчета) появился в 1972 г. в Институте стратегического планирования Кембриджа (США). Сегодня существуют различные определения понятия «бенчмаркинг». Руководитель Глобальной сети бенчмаркинга (Global Benchmarking Network) Роберт К. Кэмп, общепризнанный основатель данной концепции, трактует бенчмаркинг как постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуги опыта производства самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своих областях [1].

Лоуренс Боссиди, директор компании Allied Signal, под бенчмаркингом понимает анализ конкретных приемов, заимствование выгод, полученных на основе анализа опыта других компаний, и использование в собственной компании лучших приемов, привнесенных в нее извне [24]. Образцы, эталоны, аналоги, портреты – ключевые понятия бенчмаркинга компаний и бизнес-процессов. Компания-аналог или компания-эталон нужна для конструирования синтезируемой компании по аналогии с ней. При этом заимствование бизнес-знаний может происходить, как на уровне структуры данных, так и целевых функций (критериев поведения).

Бьерн Андерсен, профессор Норвежского университета науки и технологии, отмечает, что перевод английского термина «benchmarking» буквально означает «каменная скамейка» и приводит следующий пример. На вершине горы, хорошо всем видной, две каменные плиты установлены на ребро и слегка отодвинуты друг от друга. Сверху на них положена третья плита. Получилась каменная скамейка, которую сложно сдвинуть с места, но можно самостоятельно сделать похожую. Данная идея — сравнение с неким эталоном — нашла широкое применение в экономике. Б. Андерсен дает наиболее полное, по-нашему мнению, определение бенчмаркинга: «Бенчмаркинг — это постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы» [25].

Среди российских и украинских специалистов еще не сформировалось единого мнения относительно понятия «бенчмаркинг». Здесь концепция бенчмаркинга не нашла большого числа последователей. До сих пор термин «бенчмаркинг» не имеет однозначного перевода на русский язык. Отечественные специалисты сходятся во мнении, что в общем смысле benchmarking — это нечто,

обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как эталон при сравнении с другими предметами. Чаще всего его трактуют как технологию выявления удачных бизнес решений и стратегий и внедрение их в работу компании, а также как *метод контроля; особая управленческая процедура внедрения в практику работы организации технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов*. Причинами слабого распространения бенчмаркинга считаются комплекс коммерческой тайны (из-за этого нет данных для сравнения), высокие затраты, отсутствие инструментов исследования.

Обобщая сказанное выше, бенчмаркинг представляет собой систематический процесс по выявлению наилучших продуктов, услуг, процессов и практик, которые могут быть адаптированы и применены для решения определенных коммерческих проблем: снижения себестоимости, уменьшения продолжительности производственных циклов, увеличения надежности, сокращения запасов и пр. Следует подчеркнуть, что если изначально бенчмаркинг понимался скорее как процесс следования лучшим образцам, то в настоящее время он все более сосредотачивает внимание на перенесении передовых приемов и методик организации деятельности.

Наиболее общими этапами бенчмаркинга являются:

1. Выявление тех аспектов деятельности компании, по которым потребители выделяют поставщиков, добившихся делового совершенства.
2. Установление эталонной компании, с которой будут сравниваться показатели работы.
3. Определение способов достижения эталонной компанией высокого уровня эффективности.
4. Установление стандартов эффективности для ключевых аспектов деятельности компании, превосходящих уровень эффективности эталонной компании.
5. Выявление того, что должно быть сделано для доведения показателей работы компании до оптимального уровня.
6. Разработка плана реализации полученных идей с целью приведения бизнеса в соответствие со стандартами и получение превосходства над ними.
7. Выполнение намеченных планов.

Бенчмаркинг представляет собой непрерывный процесс, а не разовое мероприятие. Так как требования потребителей постоянно меняются, меняются и характеристики работы компаний-конкурентов. Основными индикаторами конкурентного сравнения выступают: цена, качество, забота о клиентах, сервис, обратная связь с потребителем, доставка, разнообразие продукции, новые продукты и услуги. Соответственно эталоны, в сравнении с которыми проводится бенчмаркинг, также меняются, и только непрерывный процесс способен помочь компании адаптироваться, быстро узнавать обо всех новациях и выгодно применять их на практике. Следует также отметить, что бенчмаркинг — неотъемлемая часть проектов популярной в настоящее время методики планового повышения рентабельности производства «Шесть сигм» [24]. Компании рассматривают бенчмаркинг как важнейший инструмент и пользуются им как полезным средством на пути к достижению «Шести сигм».

Сложившаяся теория и практика выделяет несколько подходов к определению видов бенчмаркинга. Согласно первому подходу, в зависимости от объекта и основных параметров сравнения, выделяют семь основных видов бенчмаркинга (рис. 1).

Данные виды, как правило, не функционируют отдельно друг от друга, а комбинируются. При этом наиболее успешно функциональный и общий бенчмаркинг комбинируется с бенчмаркингом процессов, конкурентный бенчмаркинг целесообразно комбинировать с бенчмаркингом показателей и стратегическим, реже всего применяется внутренний бенчмаркинг.

Согласно другому подходу, существует деление бенчмаркинга на внутренний и внешний [18].

Внутренний бенчмаркинг предполагает сравнительную оценку деятельности предприятия на четырех основных уровнях – внутриотраслевом, внутрифирменном, внутрипроизводственном и внутриоперационном. Общеизвестно, что в любой отрасли, любом хозяйстве, на любом предприятии с определенной периодичностью подводятся итоги деятельности и сопоставляются ее результаты по подразделениям. К сожалению, нередко дело ограничивается выявлением и поощрением «передовиков» и призывами к «отстающим» равняться на лучших. Между тем установлено,

что само по себе ранжирование обеспечивает лишь 10% сведений, необходимых для принятия верных решений, тогда как исследование причин сложившейся ситуации – 90% [26]. Внутренний бенчмаркинг тем и отличается от обычной сопоставительной сводки данных, что предполагает глубокое изучение проблем каждого дочернего предприятия или его подразделений, точное установление причин возникновения этих проблем и разработку конструктивных мер по их устранению.

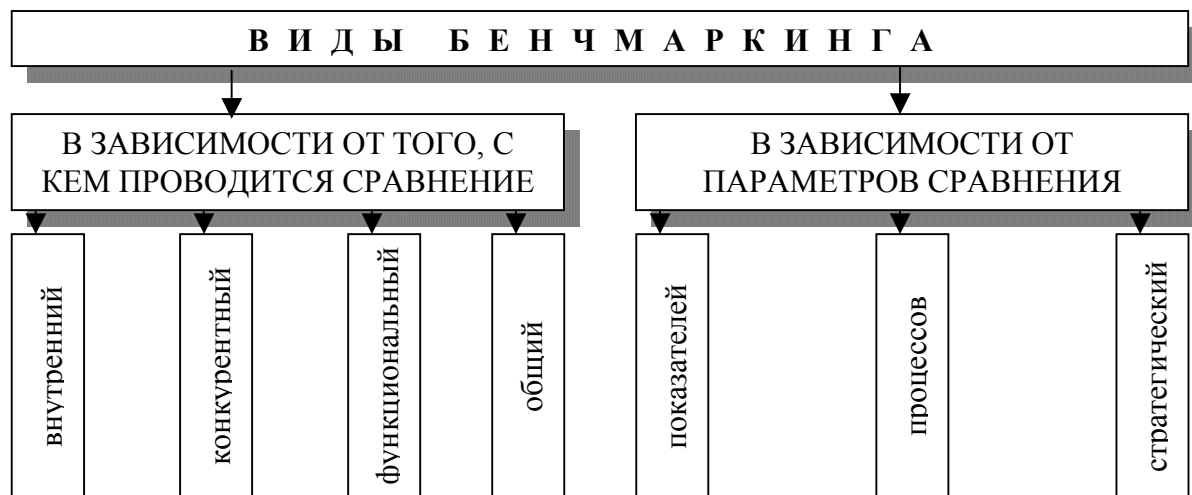


Рис. 1. Виды бенчмаркинга [23]

Внешний бенчмаркинг обладает гораздо большим арсеналом инструментов и потенциальными возможностями и предполагает сравнение предприятия с внешними конкурентами, которое включает индивидуальный бенчмаркинг (самооценка по официальным критериям) и партнерский бенчмаркинг. Последний проводится несколькими фирмами или предприятиями, которые заключают договор о проведении совместных сравнительных исследований деятельности каждого из участников с целью оказания помощи друг другу для дальнейшего успешного развития. Подобные соглашения могут заключать как разнопрофильные, так и однопрофильные предприятия, т. е. предприятия-конкуренты. Недаром проведение такого бенчмаркинга считается одним из способов смягчения конкуренции. Успехи при применении бенчмаркинга обусловлены тем, что он строится не на простом ранжировании, а на изучении последовательности действий при улучшении того или иного показателя. Именно потому, что ни одно предприятие не может быть абсолютно успешным во всех аспектах своей деятельности, каждому из них полезна внешняя оценка.

Кроме того, объединение усилий ради поиска взаимовыгодных решений является, как мы уже отмечали, своего рода защитой от чрезмерной конкуренции. Партнерский бенчмаркинг можно считать одним из элементов новой ситуации, когда происходит отказ от соперничества в пользу сотрудничества.

В последние годы стало возможным проведение индивидуального бенчмаркинга на основе самооценки. Самооценка рассматривается сегодня как самостоятельный и эффективный инструмент управления качеством, что вполне справедливо, но при этом она является ни чем иным, как разновидностью внешнего индивидуального бенчмаркинга [26]. В самом деле, при осуществлении самооценки на соответствие критериям премий в области качества или требованиям международных стандартов на системы менеджмента качества предприятие, находясь на любом уровне развития, может сравнить свою деятельность с деятельностью лучших. Предприятия, организации, победившие в конкурсах или добившиеся успехов в развитии системы менеджмента качества, как правило, делятся своими достижениями на страницах специальных изданий, что дает возможность другим перенимать их опыт. Появляются новые варианты самооценочного бенчмаркинга, например интерактивный. Европейский фонд менеджмента качества (EFQM) занялся накоплением информации о передовом опыте в области менеджмента. Предполагается, что интерактивный доступ к этой информации позволит членам указанного фонда беспрепятственно использовать широкую гамму различных вариантов бенчмаркинга. К числу ощутимых преимуществ,

которые дает членство в EFQM, относят распространение через Интернет современных достижений менеджмента, направленных на улучшение деятельности компаний. Компании, не входящие в фонд, также могут быть пользователями информации, но на менее выгодных условиях.

Единой методики осуществления бенчмаркинга на предприятии не существует. Число шагов бенчмаркинга бывает разным, поскольку процесс можно разбить на более мелкие этапы, например, в компании IBM таких этапов 15. Но базовые принципы бенчмаркинга везде одинаковы.

Стандартный процесс бенчмаркинга можно представить при помощи моделей. Одна из них называется «Колесо бенчмаркинга» и состоит из ряда этапов:

- планирование (определение критических факторов успеха, выбор процесса бенчмаркинга, документирование процесса, разработка показателей);
- поиск (выбор партнера для бенчмаркинга), наблюдение (понимание и документирование процесса партнера по показателям и по практике);
- анализ (идентификация «зазоров» в показателях и поиск их коренных причин);
- адаптация (выбор наилучшей практики процесса, приспособление его к условиям работы самой компании, внедрение перемен) [18].

В настоящее время бенчмаркинг стал важной составной частью стратегического планирования и совершенствования деятельности предприятий. По мнению Р. Кэмпбелла, долговременная стратегия выживания требует от компании постоянного развития и приспособления к ожидаемым потребностям рынка ради сохранения конкурентоспособности и соответствия современным императивам – поставлять продукции больше, лучшего качества, быстрее и дешевле [1]. Стратегическая потребность в бенчмаркинге состоит в поисках эталонов для повышения деловых показателей своих предприятий. В настоящее время предприятия сталкиваются с несколькими основными трудностями. Во-первых, невозможно найти какое-либо одно предприятие, абсолютно лучшее во всех аспектах той деятельности, которой оно занимается. Во-вторых, существует непрерывная потребность в поиске хороших, многообещающих, более совершенных методов работы. Также необходимо собирать информацию о передовом опыте, должным образом ее трансформировать и применять в масштабах всей организации. Бенчмаркинг позволяет преодолевать все указанные проблемы наиболее систематичным образом. Вместе с тем существуют и иные причины, объясняющие, почему бенчмаркинг становится все более предпочтительным подходом к повышению эффективности предприятий. Среди них можно отметить такие, как привнесение строгих подходов к постановке задач предприятия, преодоление неверия в их достижимость, распределение ответственности, ускорение культурных изменений и т.д.

Если обратиться к истории развития бенчмаркинга в сравнении с лучшими образцами, то в ней можно выделить несколько этапов, на которых превалировал интерес к разным сторонам данной проблемы. Среди них можно указать такие, как поиск данных о показателях работы предприятий для бенчмаркинга, исследование производственных процессов, изучение и освоение передового опыта, разработка эталонных моделей работы предприятий [1]. Рассмотрим кратко суть каждого из них.

1. Бенчмаркинг по показателям работы.

Представляет собой первый, наиболее простой этап бенчмаркинга. Большинство исследований начинается с поиска информации об эталонных показателях работы, сравнение с которыми позволило бы оценить величину собственного отставания от других. Показатели работы предприятия, выбранные в качестве эталонных для бенчмаркинга, должны характеризовать его финансовые результаты, отношения с потребителями и работниками, эффективность использования всех его активов, включая интеллектуальный капитал. Они должны быть представлены в виде некоторой сбалансированной системы показателей, которая имеет вертикальные связи с деловыми приоритетами компании, распределена по всем уровням ее организации и связана по горизонтали с используемыми производственными процессами. Установление номенклатуры показателей работы компании должно быть обязательным условием, поскольку они определяют правильность ее поведения, для достижения требуемых деловых результатов. Однако ограниченность подобных показателей обусловлена финансовыми и историческими причинами, они мало пригодны

для прогнозирования, почти никогда не могут служить инструментами для развития творчества, инноваций и обучения, являющихся ключевыми факторами современной экономики, основанной на информации и знаниях, и источниками для создания новых товаров, услуг и рынков их сбыта.

2. Совершенствование процессов.

На втором этапе бенчмаркинга приходит понимание того, что любые результаты деятельности предприятия, характеризуемые его показателями, представляют собой количественное выражение результатов на выходе определенных процессов. Тогда организация начинает проявлять интерес к инвентаризации применяемых ею процессов, их документированию и к закреплению ответственности за их совершенствование, т.е. овладевает искусством мастерского владения собственными процессами. Организации необходимо оценить состояние всех своих процессов относительно достигнутого внутреннего уровня, среднего отраслевого уровня, уровня лучших в своем классе и, в конечном счете, относительно процессов мирового уровня. Безусловно, такая потребность ведет к необходимости самооценки. Она, в свою очередь, позволяет осознать, что некоторые важные, ключевые процессы, а чаще всего процессы, при выполнении которых происходит наложение функций нескольких подразделений, оказываются плохо работающими.

По современным требованиям процессы должны быть идентифицированы, классифицированы, ранжированы по приоритетности, закреплены за ответственными лицами, проанализированы, усовершенствованы, внедрены в усовершенствованном виде, проверены, управляемы и организованы. Распределение обязанностей и ответственности за внедрение изменений в процессы достигается закреплением за каждым из них ответственных исполнителей. Располагая структурой процессов, закрепленных за исполнителями, необходимо применять комплексный подход к повышению их характеристик и производительности путем составления плана мероприятий, охватывающего все производственные процессы и устанавливающего ответственных за его реализацию. Доработки этих выявленных, закрепленных за ответственными исполнителями процессов затем осуществляют с использованием передового опыта других организаций.

3. Овладение передовым опытом.

Полученные данные в качестве эталона для сравнения при бенчмаркинге могут служить побудительным мотивом для проведения действий по совершенствованию работы предприятия. Однако только изучение передового опыта может быть основой для того, чтобы эти действия были по-настоящему эффективными. Поэтому третьим, и наиболее важным с точки зрения улучшения показателей работы предприятия, этапом развития бенчмаркинга является изучение и освоение передового опыта. Повышение уровня удовлетворенности потребителей, сокращение длительности производственного цикла при постановке на производство новой продукции, расширение принадлежащей организации доли рынка или улучшение ее финансовых результатов — эти задачи могут быть решены только путем использования передового опыта. Подлинное мастерство в его освоении заключается в умении изучать, распространять и внедрять лучшие достижения с целью повышения уровня эффективности предприятия до лучших мировых образцов.

Когда процесс изучения передового опыта достигает определенного уровня зрелости, можно приступать к формированию модели эталонного предприятия, которая будет определять дальнейшее развитие организации. Такие справочные модели представляют собой стандартизованный набор описаний и характеристик, служащих основой для комплексной оценки процессов функционирования предприятия. Они обеспечивают устойчивость взаимодействия между партнерами по бенчмаркингу в процессе перестройки делового сообщества с целью его приспособления к новым рынкам и новым стратегическим императивам. Эти модели представляют собой важный инструмент для изучения и оценки работы предприятий, а также для создания соответствующих программных средств. Представляя собой стандартизованную схему производственных процессов, такие модели служат ключом к пониманию проблем, с которыми сталкивается бизнес. Наконец, бенчмаркинг, заставляя организации изучать окружающий мир, служит основным средством изменения корпоративной культуры. Для организаций, долгое время пребывавших вдали от перемен, происходящих в других отраслях, бенчмаркинг становится мощным средством преодоления скептицизма в отношении их способности к радикальной перестройке. Возможность наблюдать

лучшие образцы реальной работы других предприятий является самым убедительным аргументом, способным преодолеть неверие в собственные силы. Бенчмаркинг способствует повышению конкурентоспособности предприятия и его значимости с точки зрения потребителей. Его эффективное применение позволяет вырабатывать и внедрять усовершенствования, содействующие достижению предприятием выдающихся результатов в обслуживании потребителей. В свою очередь, это ведет к расширению доли рынка, к росту предприятия и достижению лучших финансовых показателей.

ВЫВОДЫ

Несомненно, что новые тенденции в бизнесе со временем распространяются по всему остальному миру. Поэтому бенчмаркинг должен стать стратегической потребностью для всех предприятий. Его применение дает им конкурентные преимущества. Применение методического аппарата бенчмаркинга и программ внедрения передового опыта должны стать императивом для предприятий любого масштаба. Должна также существовать среда, обеспечивающая распространение и обмен знаниями о передовых достижениях. Наборы программных средств для бенчмаркинга, включающие наставления по его проведению, электронные справочники, широкая номенклатура программного обеспечения индивидуального и коллективного пользования, вспомогательные методы выполнения отдельных операций, вскоре станут общепринятыми средствами для электронного бенчмаркинга. По мере движения предприятий в направлении экономии ресурсов и избавления от всего лишнего некоторые мероприятия по изучению и внедрению передового опыта будут выполняться в кооперации с другими организациями или третьими сторонами на условиях аутсорсинга. Такими сторонами могут служить профессиональные объединения, консорциумы, центры бенчмаркинга и консультанты, обладающие необходимой компетентностью. В будущем внимание предприятий будет сосредоточено не только на достижении наивысшей эффективности, но и на поиске путей внедрения передовых достижений в производимые ими товары и услуги, в процессы обслуживания потребителей с целью своего дальнейшего роста. Сейчас основная конкуренция разворачивается вокруг процессов, нацеленных на обслуживание потребителей. Использование информации о передовом опыте станет в будущем главным средством достижения делового совершенства, которое будет возможным только посредством электронного обучения сотрудников, развития интеллектуальных активов предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Кэмп Р. Бенчмаркинг - обзор опыта достижения делового совершенства /Р. Кэмп. // Европейское качество. – 2004. -№2// <http://www.benchmarkingclub.ru/library>
2. Watson, Gregory H., 1993. Strategic Benchmarking: How to Rare Your Company's Performance Against the World's Best. New York.
3. Watson, Gregory H., 1992. The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement Productivity Press, Portland, Oreg.
4. Balm, Gerald J., 1992. Benchmarking; A Practitioner's Guide for Becoming and Staying the Best of the Best, QPMA Press, Schaumburg, Ill.
5. Bendell, Tony, Louise Boulter, and John Kelly, 1993. Benchmarking for Competitive Advantage, McGraw-Hill, New York.
6. Bogan, Christopher E. and Michael J. English, 1994. Benchmarking for Best Practices, McGraw-Hill, New York.
7. Bosomworth, Charles E, 1993. The Executive Benchmarking Guidebook. The Management Roundtable, Boston.
8. Eigenmann, Rudolf, 2001. Performance Evaluation and Benchmarking with Realistic Applications. The MIT Press.
9. Frost, Bob, 2000. Measuring Performance: Using the New Metrics to deploy Strategy and Improve Performance. Measurement Intl; 2nd Rev edition.
10. Fuld, Leonard M., 1985. Competitor Intelligence: How to Get It - How to Use It. Wiley, New York.

11. Leibfried, Kathleen, and Carol J McNair, 1992. Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement. Harper Business, New York.
12. Харрингтон Х.Дж., Харрингтон Дж.С. Бенчмаркинг в лучшем виде! /Х.Дж. Харрингтон, Дж.С. Харрингтон – СПб: Питер, 2004. – С. 46-47.
13. Miller, Jeffrey, Arnoud DeMeyer, Jinichiro Nakane, and Kasra Ferdows, 1992. Benchmarking Global Manufacturing. Business One Irwin, Homewood, Ill.
14. Patterson, James G., 1996. Benchmarking Basics: Looking for a Better Way (50-Minute Series), Crisp Publications.
15. Пилчер Терри. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности / Пилчер Терри. // Европейское качество. - №1. - 2004.- С. 40 - 46.
16. Пирс Р. Оценка отношения с партнерами и повышение эффективности предприятия /Р. Пирс // Европейское качество. - №4. - 2004.- С. 23-26.
17. Spendolini, Michael J., 1992. The Benchmarking Book. AMACOM Press, New York.
18. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга /Е.А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. №1. 2001. С.134-139.
19. Иванов С. Бенчмаркинг - стратегия конкурентной борьбы /С. Иванов // Бизнес среда. 2001.- №39. - С.13.
20. Голубева Т.Г., Елисеев О.Н. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией /Т.Г. Голубева, О.Н. Елисеев // Качество. Инновации. Образование. №1. 2002. С.60-62.
21. Белокоровин Э.А. Опыты с бенчмаркингом (Как мы проводили эталонное сопоставление с японской компанией)// «Маркетолог», 2005.-№7. - С. 5-8.
22. Маслов Д.В., Белокоровин Э.А. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях /Д.В. Маслов, Э.А. Белокоровин // Методы менеджмента качества. 2004г. -№8.-С.66.
23. Данилов И.П., Михайлова С.Ю., Данилова Т.В. Бенчмаркинг - эффективный инструмент повышения конкурентоспособности /И.П. Данилов, С.Ю. Михайлова, Т.В. Данилова // Стандарты и качество. 2005г. - №1. -С. 44.
24. Хэрри М., Шредер Р. 6 SIGMA – М.: ЭКСМО, 2003. – 464 с.
25. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. / М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
26. Мнение экспертов EFQM о лучших практических методах бенчмаркинга // Европейское качество. - 2002. - №2. - С.34.
27. Рейдер Р., Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли. – М.: РИА Стандарты и качество, 2008. – 244 с.